



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

MARCOS DA SILVA FREITAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO.**

Brasília – DF

2012

MARCOS DA SILVA FREITAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Késia Rozzett

Brasília – DF

2012

Marcos da Silva Freitas

Planejamento Estratégico – Aplicando uma Análise SWOT Empresa Auto Sueco CO.

Monografia (bacharelado) – Universidade Nacional de Brasília
Departamento de Administração EaD 2011

Orientador: Prof^a Késia Rozzett Departamento de Administração

1. Conceito de Estratégia.
2. Planejamento Estratégico.
3. Balance Scorecard – BSC.
4. Matriz SWOT.

Marcos da Silva Freitas

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Marcos da Silva Freitas

Késia Rozzett
Professor-Orientador

Brasília
2012.

Dedico este trabalho a Dona Maria Vicência da Silva Freitas minha querida mamãe. É a recompensa por tudo que passamos juntos, as dificuldades e os momentos delicados. É a prova que nunca devemos desistir ante as dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade de realizar um sonho que, para muitos, era quase impossível. Depois, à minha amada esposa, a Sra. Francisca Rosângela, e a meus Filhos Lorrân e Matheus, pela ausência em função da dedicação ao curso e, por fim, agradeço a esta fantástica instituição, que disponibilizou pessoas dedicadas, empenhadas com a causa chamada educação.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo diagnosticar aspectos positivos e negativos na gestão da empresa Auto Sueco CO por meio de ferramentas de planejamento estratégico. Objetiva também a aplicabilidade da análise SWOT na empresa Auto Sueco CO. Através da análise realizada na empresa com o acompanhamento dos gestores comerciais, uma nova visão sobre o processo de decisão nascerá e agregará também novos valores. As oportunidades e ameaças (variáveis resultantes da análise do ambiente externo) e os pontos fortes e fracos (variáveis resultantes da análise do ambiente interno) foram identificadas através da matriz SWOT. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa, tipo estudo de caso, na qual as informações foram coletadas através de pesquisa revisão documentais e aplicação de questionário a gestores comerciais da própria organização. Após a tabulação das respostas obtidas, as ocorrências que apresentaram maior número de registro foram cruzadas entre si através da matriz de análise estratégica. A análise demonstrou o potencial ofensivo e defensivo, a debilidade ofensiva e a vulnerabilidade da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Balanced ScoreCard e Matriz Swot.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | Introdução | 10 |
| 1.1 | Formulação do Problema | 11 |
| 1.2 | Objetivo Geral | 11 |
| 1.3 | Objetivos Específicos | 11 |
| 1.4 | Justificativa | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 | Identificação de Planejamento Estratégico | 12 |
| 2.2 | Conceito de Estratégia | 13 |
| 2.3 | Planejamento Estratégico | 13 |
| 2.4 | A Importância da Estratégia | 15 |
| 2.5 | O Ambiente Organizacional da Empresa | 17 |
| 2.6 | Balanced Scorecard – BSC | 18 |
| 2.6.1 | As quatro perspectivas - BSC | 20 |
| 2.6.2 | Perspectivas Financeiras | 20 |
| 2.6.3 | Perspectiva dos Clientes | 21 |
| 2.6.4 | Perspectiva dos Processos Internos | 21 |
| 3 | MATRIZ SWOT | 22 |
| 3.1 | Análise Estratégica SWOT | 23 |
| 3.1.2 | A aplicabilidade da análise SWOT | 24 |
| 3.1.3 | Vantagens da análise SWOT | 24 |
| 3.1.4 | As limitações da análise SWOT | 25 |
| 4 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 26 |
| 4.1 | População e Amostra | 27 |
| 4.1.2 | Instrumento de Coleta de Dados | 27 |
| 4.1.3 | Tratamento dos Dados | 28 |
| 4.1.4 | Caracterização da Organização, Setor ou Área do Objeto de Estudo | 28 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5 | RESULTADO E DISCUSSÃO | 29 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 40 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 42 |
| 7 | ANEXO | 45 |
| 7.1 | Questionário | 45 |
| | APÊNDICES | 46 |
| | Apêndice – Organograma da Auto Sueco CO | 46 |

1 Introdução

As organizações buscam atender as expectativas de seus acionistas e muitas vezes tomam decisões com foco no lucro imediato. Toda decisão tomada visando retorno imediato tem como consequência a perda de oportunidades de investimento em projetos mais lucrativos, com retorno a médio e longo prazo. O planejamento estratégico dispõe de diferentes métodos, formas e técnicas para alcançar objetivos que satisfaçam aos anseios dos acionistas.

A presente revisão documental apresenta conceitos e ferramentas utilizadas na elaboração de Planejamento Estratégico, com foco na aplicabilidade da ferramenta Matriz SWOT. Pode-se dizer, de forma sucinta, que durante a formulação do planejamento estratégico, normalmente se analisa a empresa e o ambiente no qual ela está inserida e, com base nessas análises, institui os objetivos a serem alcançados e como serão alcançados.

Planejamento estratégico não é interpretado como uma receita que pode ser seguida, haja visto que cada organização é diferente em sua essência.

Por tanto, foi verificado em que situação a Matriz SWOT é recomendada, suas limitações e vantagens e o que é necessário para complementar uma análise SWOT.

1.1 Formulação do Problema

A revisão bibliográfica objetivou através da ferramenta análise SWOT diagnosticar cada ponto relevante da empresa Auto Sueco CO ante aos concorrentes. Também enfatizou a aplicabilidade do Balanced Scorecard – BSC na tentativa de evidenciar pontos fortes e fracos para alcançar posições expressivas nos ambiente interno e externo fortalecendo os fatores relevantes na melhora da competitividade.

1.2 Objetivo Geral

Diagnosticar aspectos positivos e negativos na gestão da empresa Auto Sueco CO por meio de ferramentas de planejamento estratégico.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Identificar pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças da Auto Sueco CO;
- b) Propor ações empresariais a partir da análise SWOT;
- c) Apresentar uma análise SWOT realizado na empresa Auto Sueco CO;
- d) Apresentar percepções sobre o que as pessoas acham da gestão estratégica da empresa.

1.4 Justificativa

A revisão documental justifica-se por que objetiva agregar informações aos estudos já realizados sobre planejamento estratégico. Justifica-se também por que Inúmeros são os casos de fracassos empresariais em função da não elaboração de um estudo de caso que diagnostique forças e fraquezas, oportunidades e ameaças nos ambientes internos e externos

da organização. O estudo em foco evidenciou diagnosticar os pontos relevantes de uma empresa e dos produtos comercializados; os pontos relevantes dos produtos que são ofertados.

Justifica-se também por estar vinculado ao mercado de concorrência os recursos para os pontos mais vulneráveis, ao invés de distribuir em todos os setores, seja de grande potencial ou não.

Por fim, fundamentou-se ainda porque o processo de planejamento estratégico exige análises detalhadas de todas as variáveis envolvidas. Além disso, como contribuição ao campo científico esta pesquisa servirá de base para outros trabalhos, contribuindo como fonte de informações para estudantes e demais interessados com atuação nessa área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Identificação de Planejamento Estratégico

O vocábulo estratégia originou-se inicialmente na Grécia Antiga, onde seu primeiro significado foi a “arte do general” (Steiner e Miner, 1981 apud CAMARGO; DIAS, 2003, p. 28), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a primeira definição. “Numa menção ao fato de que em um dos pontos da história militar o comandante da ação afastou-se da linha de frente para poder usufruir do privilégio da visão do conjunto das batalhas, não se envolvendo diretamente na mesma para não correr o risco de ter sua visão reduzida a pequeno campo” (BETHLEM, 1981 apud CAMARGO e DIAS, 2003, p. 28).

Estratégia significava, inicialmente, o ato de comandar ou conduzir exércitos em períodos de guerra – um esforço de guerra, segundo Ghemawat (2000) apud Camargo e Dias (2003). A estratégia teve várias etapas e significados evoluindo, após alguns conjuntos de ações e manobras militares, para disciplina de Conhecimentos Administrativos. A Administração Estratégica, dotada de conteúdos, conceitos, razões e práticas, vêm conquistando um espaço tanto na esfera acadêmica como na empresarial. Como contribuinte da formação de conceitos sobre o assunto, Philip KOTLER (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000 gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Desta forma, planejamento estratégico constitui uma importante ferramenta de gestão empresarial de amplo alcance, utilizada para sustentação do desenvolvimento e que resulta numa evolução decorrente das mudanças nas organizações, devido às constantes alterações dos ambientes e da competitividade. Portanto, para compreender esta ferramenta é importante buscá-la e refletir sobre as definições e a evolução da estratégia e do planejamento.

2.2 Conceito de Estratégia

Não há relatos de conceito único e definitivo de estratégia. O vocábulo teve diversos significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no transcurso do desenvolvimento da Administração Estratégica. Segundo Porter (1985) estratégia é definida como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental, onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva foi baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa inserida em seu interior.

O propósito de alcançar resultados depende do conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos postulados, de forma que defina em que atividade se encontra a empresa, que tipo de instituição ela é ou deseja ser, enfatizou Andrews (1971). Após vários relatos e como forma de definir tal conceito, estratégia pode ser compreendida e definida como um conjunto de ações formuladas para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos no melhor posicionamento social e ambiental, onde a empresa está inserida.

2.3 Planejamento Estratégico

Existe certa dificuldade, quando do julgamento e as diversas definições sobre planejamento estratégico nas empresas, para estabelecer sua real amplitude e compreensão.

Em resumo e de maneira genérica, planejamento é o processo de planejar, estabelecer um conjunto de ações a ser seguido. Oliveira (2007) apud Loz (2008) relata que “toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, lhe proporcionando uma dimensão temporal de alto significado.” Complementa Oliveira (2007) que se cria, assim,

“uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, que facilitarão a tomada de decisão no futuro”.

Planejar é um processo que deve ser contínuo e de forma que todos os processos envolvidos, bem como os procedimentos utilizados, sejam um elo para alcançar os objetivos futuros e com influência nas decisões do momento atual, possibilita avaliar os impactos e suas ações decorrentes das decisões tomadas no presente, na tentativa de saber o que acontecerá no futuro, expondo meios mais efetivos para torná-los uma realidade e antecipar-se de tais decisões e ações.

A estratégia, quando visualizada como prática organizacional, estabelece a proposição de alguns institucionalistas para uma melhor compreensão do campo de conhecimento da estratégia empresarial, conforme destacaram Whittington (2002) apud Camargo e Dias (2003). Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) apud WHIPP (2004) salientaram que, num sentido mais amplo, estratégia corresponde a uma prática social bastante usada nas esferas de atividades e muito próximas das organizações modernas.

Num sentido bem próximo, considera-se que estratégia empresarial é uma palavra-chave que representa a própria modernidade. Machado-da-Silva e Vizeo (2002) apud whitittington (2007) consideravam a estratégia a partir de dois pressupostos: a dimensão da ação social, que o autor denomina prática, e a dimensão da ação efetivamente levada a efeito pelo agente organizacional, que é entendida como práxis.

Alguns autores identificaram os diversos campos da estratégia a partir da análise das produções acadêmicas sobre o repetível tema, como Bowman, Singh e Thomas (2002) e Whipp (2004). Quando apreciado, se observou que a questão é mais complexa, não dependendo apenas da existência de diferentes lógicas de produção de conhecimento no mundo acadêmico: é preciso considerar, também, diferentes níveis quanto ao acesso e diferentes níveis de interpretação sobre aquilo que é produzido no mundo acadêmico.

Apesar dos debates serem bem antigos quando o assunto é a relação entre teoria e prática, que remete a questões sobre tipos de conhecimento, produção do conhecimento e transferência de conhecimento, Van de Ven e Johnson (2006) apud Machado-da-Silva e Vizeo, (2007) . Não há como negar que, de alguma forma, o que se produz na academia em Administração chega ao mundo empresarial. Nessa linha de raciocínio, tornou proveitoso fazer uma breve abordagem da origem da estratégia empresarial como campo de conhecimento.

Vários autores empregaram esforços para remontar à origem do campo de estratégia empresarial, em meados do século XX, quando o contexto competitivo das organizações se alteraram fortemente, em consequência dos efeitos do pós-guerra no ambiente organizacional, local e global (Ghemawat, 2000; Pettigrew et. al., 2002). Nesse momento, surgiu no mundo corporativo a prática da visão estratégica, ou seja, a adoção do conceito de estratégia de forma explícita.

Com o passar dos anos e décadas seguintes, as novas perspectivas de negócios desenvolveram-se além da proposição de novas introspecções e gestões empresariais, surgindo a necessidade de formalizar procedimentos específicos relacionados à preparação da estratégia, bem como sobre sua condução.

Nessa construção, vários autores atribuíram a onda do planejamento estratégico como um momento decisivo da disseminação e consolidação do campo institucional das práticas da estratégia empresarial, considerando que, na abordagem, estratégia adquiriu um tom mais sistemático, caracterizado por práticas regulares, especificamente formatadas para o desenvolvimento e realização do processo. Todavia, é notório que os diretores do topo da organização são associados também às novas atividades gerenciais, inauguradas pelo planejamento estratégico.

2.4 A Importância da Estratégia

A importância da estratégia para a empresa pode ser compreendida como a arte de guerrear, em determinados aspectos, ou seja, dependendo da escolha e se a estratégia adotada for correta, surgirão muitos erros táticos mas, mesmo assim, a empresa sairá vitoriosa.

Além de ser uma ferramenta facilitadora e um instrumento otimizador no que se refere à influência mútua da empresa como fator externo, a estratégia trará forte influência sobre os fatores internos. Segundo Mills (1993) apud Oliveira (2009), as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilos administrativos e valores comuns.

Contudo, não obstante sua grande importância para a empresa, os executivos não têm dado muita atenção à estratégia. Afinal, a estratégia não é o único fator que determina o sucesso ou fracasso de um empreendimento. Contudo, a competência da cúpula administrativa

é tão importante quanto a sua própria estratégia. A sorte pode ser um outro fator, de acordo com algumas pessoas. Como é costume dizer, boa sorte, na realidade, constitui o resultado de uma boa estratégia.

No entanto, uma boa estratégia pode trazer resultados extraordinários, cujos níveis de eficiência e eficácia sejam apenas medianos. É preciso considerar com igual importância, os objetivos que se deseja alcançar e como se pode chegar a tal situação ansiada.

Ao anunciar o que a empresa espera conquistar ou aonde pretende chegar, é de fundamental importância que expresse o que espera fazer em relação ao ambiente, explicitando os fatores externos e fora de controle da mesma. Para dominar essa situação é importantíssimo que o executivo tenha uma visão do ambiente voltada para as expansões globais, competições crescentes e com ênfase na participação de mercado, com medidas de desempenho diante dos concorrentes.

Em referência à forma de chegar à situação desejada, o executivo deve ter em mente a satisfação das necessidades significativas de grupos que estão dispostos a cooperar para assegurar a contínua existência da empresa. Os grupos a serem atendidos envolvem os consumidores, fornecedores, executivos, investidores e acionistas. A habilidade dos executivos é essencial para a chave do sucesso da empresa, bem como para identificar as principais necessidades dos grupos para, só então, estabelecer algum tipo de equilíbrio entre eles, visando atuar com um conjunto de estratégias que possuam modelos que identifiquem o que procura ser.

A empresa poderá ou não ter mais que uma estratégia explícita, porém, seguramente deverá dispor de um perfil estratégico com base em diversas ações, que definem seus propósitos e posturas perante o ambiente empresarial. Muitas empresas talvez não tenham consciência das estratégias que sustentaram seu sucesso. É possível inclusive que uma empresa tenha alcançado sucesso sem ter noção da real conscientização de suas causas. Entretanto, é bem mais difícil continuar de forma equilibrada, ramificando-se em empreendimentos novos e negócios, sem a devida apreciação do exato significado de suas estratégias básicas.

2.5 O Ambiente Organizacional da Empresa

Para definir a visão do futuro da empresa urge como fundamental apresentar o quê e aonde a organização pretende chegar, incorporando suas ambições e traçando metas e pretensões atingíveis Loz (2008) apud Oliveira (2007, p .23). A visão holística trabalhou com crescimento sustentado em novos negócios e mercados, apoiado em produtos, serviços e recursos humanos de excelência.

O trabalho sempre foi pautado no crescimento, energia, paixão e respeito. Crescimento é a criação de valor assente no desenvolvimento sustentável. Excelência remete à vontade diária de fazer cada vez mais e melhor. Energia, por sua vez, constitui a força que está sempre presente na equipe. Paixão é o que motiva a ir sempre mais longe. Respeito, por outro lado, é a consideração por todos os intervenientes do dia-a-dia.

Em pleno século XXI a empresa deve estar empenhada em apresentar a seus clientes, produtos e serviços de elevada qualidade e também em contribuir para a defesa do ambiente, com base nos princípios definidos na “política da qualidade ambiental”.

Portando, uma empresa ou grupo empresarial que busca referência no mercado e setor de atividade em que atua, deve sempre definir políticas de qualidade ambiental, comprometendo-se e disponibilizando para seus clientes produtos e serviços de qualidade superior, de modo a satisfazer as suas expectativas e os requisitos acordados, desenvolvendo atividades orientadas com base no respeito dos valores éticos, sociais e ambientais e visará, igualmente, a satisfação das expectativas dos sócios, colaboradores e fornecedores.

É necessário estabelecer objetivos de qualidade e ambiente mensuráveis, que representem um claro compromisso para a melhoria contínua, sendo revistos anualmente para continuação do desafio da organização, além de disponibilizar meios adequados aos colaboradores, de modo que consigam melhorar as suas competências e executar o seu trabalho com motivação, criatividade e espírito de equipe, tomando medidas efetivas de prevenção à poluição, de uma gestão eficiente de recursos, do cumprimento dos requisitos legais e outros que a organização subscreva, de forma a reduzir possíveis impactos ambientais negativos.

Portanto, é imprescindível que o meio de comunicação entre os colaboradores sobre comportamentos ambientais corretos, através de programas de formação e informação, de forma a minimizar os impactos ambientais associados à atividade e revendo o sistema de

gestão de qualidade e ambiental periodicamente, assim como a adequabilidade da política da qualidade e ambiente que o suporta, de forma a melhorar continuamente a sua eficácia, tenha a participação e o empenho de todos.

Quanto à visão da empresa, constatou-se como necessário buscar um crescimento diretamente proporcional à responsabilidade social que a empresa deve assumir, dominando e prestando particular atenção à valorização pessoal e profissional dos seus colaboradores, proporcionando condições de trabalho e benefícios sociais. Além da particular motivação, a preocupação com o bem-estar interno faz com que a empresa seja reconhecida como uma das melhores para se trabalhar.

O conjunto de valores estabelece, desde a sua fundação, uma matriz que define um modo de estar no mercado, claramente diferenciado da concorrência, constituindo-se como um dos mais valiosos ativos da empresa. Desse conjunto de valores, destaca-se, naturalmente, a qualidade em todos os serviços prestados; integridade na relação com todos os parceiros de negócio; preservação e defesa do meio ambiente; solidez, segurança e empreendedorismo.

2.6 Balanced Scorecad – BSC

O trabalho buscou identificar o mais próximo da unicidade do conceito de estratégia sem limitar em um único pensamento. O intuito foi permitir que a compreensão e o uso da estratégia implica no conhecimento de todas as partes para não cair no erro de especificação excessiva ou exclusiva de uma única ferramenta de estratégia geral ou dominante. Por isso é necessário o entendimento que estratégia é um todo que tem varias partes e quando utilizado o todo normalmente uma ou duas partes se sobressaem das demais encabeçando o processo estratégico ajudando a modelar e a identificar a melhor estratégia.

Um planejamento estratégico não é uma análise feita e tão pouco ajustável somente em grandes empresas, ou seja, é um processo que advém de mudanças em torno de uma competição natural dispensado de manipulações ou direcionamentos. O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante para sobrevivência e desenvolvimento de organizações nos mais diversos tipos e ambientes organizacionais, seja público ou privado de grande, médio e pequeno porte (Vasconcellos e Machado, 1979).

O planejamento estratégico é um instrumento que objetiva o aproveitamento de oportunidades, reduzindo riscos e adequando as organizações nas constantes transformações que ocorrem no cenário de atuação e segmentação. Toda empresa tem uma estratégia geral (marco estratégia) com objetivo de direcionar as ações em sua cadeia hierárquica da visão e missão que explicita a vontade, filosofia e objetivos.

A abrangência do Balanced Scorecard – BSC advém da formulação e métodos de processo. Kaplan e Norton (1997), afirmam que o Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para implantação de estratégia e não para sua formulação por entender que estratégia são conjuntos de causa e efeito.

A metodologia denominada Balanced Scorecard – BSC foi referenciada no primeiro artigo publicado, em 1992, por Kaplan e Norton com conceito mais rudimentar que os atuais. Segundo esse artigo os autores propuseram o agrupamento de indicadores de desempenho que vislumbrava quatro perspectivas distintas, a saber, como por exemplo: (I) financeira (II) cliente, (III) processos internos e (IV) aprendizado e crescimento.

Já na publicação do primeiro livro, em 1996, os autores introduziram o conceito de relação de causa e efeito, ou seja, os autores explicam que as relações de causa e efeito são relações de hipótese do tipo por exemplo: se os funcionários estiverem mais bem treinados, então nossos clientes ficarão mais satisfeitos (KAPLAN; NORTON, 1996).

No respectivo livro, os autores comentam que os indicadores de desempenho devem sempre estar alinhados à estratégia da empresa. Contudo, o livro não expõe de forma clara se as relações de causa e efeito devem ser aplicadas apenas aos objetivos estratégicos como, por exemplo: (melhorar satisfação de clientes), ou se é aplicado a indicadores de desempenho no sentido de medir o "índice de satisfação de clientes"). Essas afirmativas baseiam-se no fato de que as mencionadas relações são encontradas tanto para objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 159), como para indicadores de desempenho (p. 167).

De modo óbvio, o processo evolutivo proposto através do BSC representa correntes antigas do sistema capitalistas onde melhorias e reengenharias de processos de produções e serviços são correntes com uma única finalidade, obtenção de lucros cada vez maiores através de menores custos.

2.6.1 As quatro perspectivas - BSC

Na tentativa de criar métodos mais eficientes, o instituto Nolan Norton patrocinou um estudo realizado em diversas empresas com objetivo de avaliar o desempenho empresarial da época. Naquele momento os métodos existentes estavam prejudicando a capacidade das empresas em gerarem valores econômicos para as próximas gerações e por isso uma nova formula poderia mudar o cenário além dos métodos tradicionais.

No final do processo, os pesquisadores apresentaram o modelo Balanced Scorecard muito conhecido nos dias atuais organizado sobre quatro perspectivas distintas porem não isoladas sendo financeira, do cliente, processo internos e aprendizado e crescimento.

Para Kaplan & Norton, (1997), os sistemas de gestão e medição de desempenho devem derivar de suas estratégias e capacidades. Partindo desse principio os autores observam que na verdade a maiorias das empresas apóiam estratégias que contemplam ativos intangíveis além de motivar e medir desempenho de estratégias apenas com medidas financeiras.

O BSC cria uma estrutura e linguagem para comunicar e traduzir uma estratégia canalizando as forças dos ativos não financeiros para as demais partes da empresa. por isso que as medidas devem ser usadas para articular a estratégia da empresa para ajudar alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com objetivo de alcançar uma meta comum Kaplan & Norton, (1997): p.24-25.

2.6.2 Perspectivas Financeiras

Por tanto a perspectiva financeira tem um papel de monitorar se as estratégias estão contribuindo com o processo de melhorias dos resultados financeiros. Essas melhorias estão relacionadas com as metas financeiras que também se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

E possível preparar os objetivos e metas financeiras para desempenhar uma espécie de papel duplo, ou seja, definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e também servir de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.

Segundo Kaplan & Norton (2000), nesta perspectiva as empresas trabalham com duas estratégias: **crescimento da receita** e **produtividade**. A primeira refletirá nas demais perspectivas objetivando gerar mais receitas provenientes de novos mercados, novos produtos e clientes bem como no alargamento dos relacionamentos com clientes já existentes. Por outro lado a estratégia da produtividade refletirá na busca da execução com muita eficiência no que tange as atividades operacionais em suporte aos clientes atuais podendo ainda trabalhar o enxugamento dos custo nessa ação.

2.6.3 Perspectiva dos Clientes

O BSC que o estrategista irá os segmentos de clientes e mercados onde haverá competição e quais serão as medidas necessárias para ser utilizadas no tocante ao desempenho da unidade nesse segmento-alvo. Essa perspectiva necessita de varias medidas básicas para não ter erros na estratégia escolhida. Dentre essas medidas que em suma são essenciais segundo Kaplan & Norton (1997) são: satisfação do cliente, retenção do cliente, captação e lucratividade com segmentos específicos dos clientes e mercados. A perspectiva do cliente possibilita e permite articulações e estratégias de clientes e mercados que proporcionarão mais lucros financeiros no futuro.

2.6.4 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, o sucesso de implantação de planos que sejam capazes de gerar resultados para acionista e clientes depende do sucesso de perspectivas anteriores devido à relação de causa e efeito. Quando se identifica processos críticos que sejam essenciais para torna proposições de valores em uma realidade para o cliente é aconselhável utilizar visões baseadas em recursos da empresa, estabelecendo objetivos e medidas internas para alavancar determinadas competências essenciais para obtenção de vantagens competitivas e sustentáveis.

3 MATRIZ SWOT

Quando grupos econômicos ou empreendedores visualizam oportunidades de circular em novo ambiente, se faz necessário a realização de estudos minuciosos por parte de seus gestores, principalmente, quem está começando a empreender para que tenha uma visão mais holística do mercado. Isto é fundamental porque, geralmente, tudo é novo para o empreendedor. E ter uma forma de analisar o ambiente onde está inserindo ou onde será inserido um empreendimento é uma arma indispensável para ampliar o ciclo de vida da empresa na era do mercado globalizado.

Uma das ferramentas que possibilita esta análise é a matriz SWOT, um instrumento utilizado no processo de análise de cenário, que auxilia na elaboração do planejamento estratégico da organização e na tomada de decisão, abrangendo as características constantes da sigla, em inglês: **S** (strenghts, forças ou pontos fortes), **W** (weaknesses, fraquezas ou pontos fracos), **O** (opportunities, ou oportunidades) e **T** (threats, ou ameaças). Desenvolvida na escola de negócios de Harvard, na década de 70, passou desde então a ser obrigatória dentro das cadeiras de ensino de planejamento estratégico das escolas de negócios.

A Matriz SWOT apresenta forte semelhança com o processo de montar um inventário. No inventário é necessário separar os ativos dos passivos para se ter uma ideia mais segura da saúde de uma empresa.

No caso da Matriz SWOT o objetivo é visualizar forças e fraquezas internas para depois buscar solução voltada para cada deficiência. Um atendimento de primeira qualidade, por exemplo, pode vir a ser um ponto que representa uma força que a empresa possui, pois uma vez que, além de ser um ponto positivo, que possibilita sua influência direta, seja em treinamento ou metodologias, se torna um referencial junto ao mercado. A falta de retorno em tempo hábil pode vir a ser um ponto que representa fragilidade, ou seja, fraqueza haja vista que, de certa forma, favorece o concorrente.

Posteriormente, se faz uma averiguação das ameaças e oportunidades que circundam dentro da empresa, no mercado e no ambiente global.

No processo de análise via matriz SWOT, o principal intuito é permitir um olhar sobre as forças que compõem os negócios da empresa, isto é, trabalhar todas as possibilidades de desenvolver e firmar bem as estratégias traçadas

3.1 Análise Estratégica SWOT

A ferramenta SWOT é um instrumento de análise que como tal, poderá ser associado em oficinas de planejamento, avaliação e reflexão de capacitação ou até mesmo de consultorias de cunho pessoal ou organizacional. Segundo Cordioli (2001) o método SWOT “é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança)”.

De acordo com Rossi e Luce (2002, p.3) a “análise SWOT proposta originalmente por Andrews em 1971 é a combinação da análise do ambiente (externo) e da análise interna”. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, é possível enfatizar dois níveis de impactos e consequentes avaliações que são: dimensões competitivas e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade.

Assim, a ferramenta SWOT apresentará os seguintes conceitos:

- ✚ **oportunidade** é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade;
- ✚ **ameaça** é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade;
- ✚ **ponto forte** é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade);
- ✚ **ponto fraco** uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade)”.

Por isso é preciso compreender que Forças: Incluem fatores como patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens e serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir novas oportunidades. As deficiências são possíveis custos altos, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas ou respeitadas.

Quanto às ameaças, é um problema que normalmente surgirá do desenvolvimento do ambiente externo, como novos concorrentes ou mais fortes, novas leis limitando as atividades da empresa ou mudança no desejo e preferência do cliente. A oportunidade existirá quando a

empresa obtiver mais lucro ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

O pressuposto que capacita as empresas a obter sucesso depende em grande parte do planejamento estratégico. A capacidade necessária que cada empresa terá de administrar forças, deficiências, oportunidades e ameaças, facilitará o alcance de objetivos através de análises e situações (BOONE & KURTZ, 1998).

3.1.2 A aplicabilidade da análise SWOT

A análise SWOT deve ser elaborada preferencialmente com a participação da equipe responsável pela organização ou da gerência do programa avaliado, pois afinal de contas, são essas pessoas que dominam o conhecimento do ambiente no qual atuação. A participação de todos contribui para a elaboração de uma análise capaz de refletir a realidade da organização.

É importante que nas reuniões de gestores seja utilizada boa parte do tempo para troca de ideias e conhecimento práticos elaborando então um passo a passo do diagnostico do ambiente. E recomendável ainda que a análise SWOT resultante dessa troca de ideias e conhecimento prático seja eventualmente discutida com atores externos como por exemplo especialistas em consultoria com objetivo de introduzir uma visão independente do diagnostico.

Quando for realizado um esboço do passo a passo e bom que se utilize uma folha grande de papel em branco fixado em um quadro na sala de reuniões e que seja desenhado duas colunas denominadas de ambiente externo e ambiente interno. Na coluna do ambiente interno deverá ser escrito forcas e fraquezas e na coluna do ambiente externo deverá ser escrito oportunidades e ameaças.

3.1.3 Vantagens da análise SWOT

A ferramenta de análise SWOT é uma das mais conceituadas ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É bastante familiar em processos de planejamento estratégico, e em avaliações da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. É

uma técnica que contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização. (SILVEIRA, 2001, p. 209)

A matriz SWOT é uma ferramenta que fornece a direção para o desenvolvimento de planos de marketing mais viáveis. Para realização dessa técnica é necessário fazer uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que se pode encontrar no ambiente externo e interno das empresas.

Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização. (BOONE & KURTZ, 1998, p. 121)

Segundo Neves (2008), as auditorias de marketing quando são completas e estruturadas regularmente, com o tempo ajudará a empresa a analisar as tendências de mercado e as formas como os concorrentes adicionam valor. Agindo de forma, as empresas terão condições de manter-se no mercado, buscando constantes melhorias em seus produtos, serviços e atendimentos personalizados através de objetivos e de estratégias criadas, permitindo diferenciar-se de seus concorrentes.

3.1.4 As limitações da análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas e ensinada nas universidades. No entanto esta ferramenta recebe muitas críticas quanto a possíveis limitações. Uma das questões de juízo de valores sobre tal fato é que a análise swot não resolve questões de competências que diferenciam a empresa de seus concorrentes, pois não mostra como identificar pontos e aspectos de longo prazo e, tampouco, faz um relacionamento de aspectos mais sujeitos a pressões ambientais em períodos duradouros.

Segundo os críticos, como maioria das análises desse tipo, a matriz SWOT recai em julgamentos subjetivos. Os críticos também frisam que não existe um processo que aumente a precisão da análise, que distinções entre fatores internos e externos quase sempre não mostram clareza por tanto não havendo correlação entre os elementos de diferentes categorias.

A análise SWOT por si só nada pode acrescentar se não for entregue no processo do planejamento. Organizações que utilizaram a SWOT, e cujas conclusões não são

especialmente animadoras: tanto o trabalho de Menon et al (1999), como o de Hill e Westbrook (1997), revelaram que estas organizações saíram prejudicadas, pela utilização da análise SWOT.

A matriz SWOT é, apesar disso, uma ferramenta de muito sucesso utilizada tanto para produto quanto para países possivelmente pela simplicidade do manuseio da ferramenta.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Galliano (1986), todas as acepções da palavra “método” registradas nos dicionários estão ligadas à origem grega *methodos*, que significa “caminho para chegar a um fim”.

Goldenberg (1997) definiu o método como a observação sistemática dos fenômenos da realidade, através de uma sucessão de passos, orientados por conhecimentos teóricos, buscando explicar a causa desses fenômenos, suas correlações e aspectos não revelados. A característica essencial do método científico é a investigação organizada, o controle rigoroso das observações e a utilização de conhecimentos teóricos.

O método pode ser classificado quanto aos meios e fins. Em relação aos meios esta pesquisa foi caracterizada como estudo de caso, sendo a fonte primária dos dados a realização da aplicabilidade de um questionário aberto; por outro lado, como fonte secundária, as pesquisas documental, documentais e observação em loco das práticas das organizações. A pesquisa bibliográfica concretizou-se por meio de revisão do acervo bibliográfico. O referido processo de revisão foi efetuado por um aproveitamento máximo das fontes, através de leitura cuidadosa, além de análise e redação dos textos.

Com relação aos fins, esta pesquisa teve caráter exploratório e visou proporcionar uma maior familiaridade com o problema em estudo. Este esforço norteou como meta tornar um problema complexo em algo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Para Malhotra (2001), o objetivo principal ensejou possibilitar a compreensão do problema enfrentado no estudo de caso.

A pesquisa exploratória, em geral, é empregada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados

adicionais, antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o próprio nome sugere, este tipo de pesquisa exploratória pretende explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Segundo Boone e Kurtz (1998) ela simplesmente é utilizada para descobrir a causa de um problema.

A pesquisa exploratória adota métodos amplos e versáteis, dentre os quais compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliografias, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (a olho nu ou mecanicamente).

Quanto à abordagem, a pesquisa versou nas dimensões qualitativas. Qualitativa porque o número de amostra adotado foi pequeno, visando um exame detalhado do ambiente ou uma situação em particular para, então, influir na determinação da perspectiva mais adequada.

e) Dessa forma, para atender aos objetivos específicos A, procurou Identificar pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças da Auto Sueco CO; Para atender aos objetivos específicos B Proposto ações empresariais a partir da análise SWOT e C foram utilizadas as ferramentas Análise SWOT, além da observação em loco.

4.1 População e Amostra

A pesquisa foi realizada na empresa Auto Sueco Centro Oeste Concessionária de veículos Ltda., com foco na aplicabilidade do questionário para os gestores responsável por áreas comercial, áreas financeira, áreas de pós-vendas de matriz e filial e análise in loco o total de gestores 05 (cinco).

4.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário contendo dez perguntas descritivas e, paralelo ao questionário, uma entrevista com os gestores da organização, com o objetivo de observar o modo e a condução do processo gerencial. O procedimento de coleta de dados aconteceu via correio eletrônico (e-mail) e as entrevistas por meio de uma conversa descontraída com os respectivos gestores, no período do mês de agosto de 2011. Foi necessária a utilização questionário e entrevista por que a atividade exercida pela

empresa envolve muito segredo industrial e comercial, por tanto sendo muito restrito o repasse de informação. Na utilização do questionário ou só entrevista certamente teria menos informações.

4.1.3 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos através da coleta de informação foi apresentado por meio de uma matriz SWOT, objetivando mostrar fatores relevantes da empresa Auto Sueco CO para que, através destes, a empresa observe mais todos os departamentos e direcione investimentos que, contemple aquisição de equipamentos, formação de profissionais ou até mesmo ampliação de áreas estruturais.

Cada etapa da matriz objetivou apresentar o que para os entrevistados são pontos bastante relevantes. Cada item mencionado tem características técnicas do segmento por tanto incomum aos que pretende aprofundar mais sobre o respectivo assunto.

No quadro de **oportunidades** os entrevistados fizeram questão de frisar a qualidade e tecnologia embargada do produto, a entrada da nova legislação sobre emissão de poluentes e obrigatoriedade do uso de veículos traçados para transportar 60 t, mencionaram também que o preço já não é um fator decisivo na compra e também falaram sobre as novas políticas comerciais adotadas pela fabrica, a qual abre suas portas aos clientes, apresenta todo o processo fabril e ainda pratica preços especiais.

No quando de **forças, Ameaças, e fraquezas** objetivou-se apresentar o máximo possível de informação para que a mensagem transmita o que deve ser aperfeiçoado e, acima de tudo, melhorado frente ao mercado.

4.1.4 Caracterização da Organização, Setor ou Área do Objeto de Estudo

O Grupo Auto Sueco exerce atividade empresarial no Brasil desde 2007. A sua primeira concessionária foi instalada na cidade de Cuiabá – MT, depois em Rondonópolis -

MT, posteriormente em Vilhena – RO e em Porto Velho- RO. Meses depois, comprou sete concessionárias do grupo Vocal, no estado de São Paulo e há alguns meses negocia com empresários de Rio Branco - Acre a construção das instalações para atender a demanda local e de passagem.

É um grupo com crescimento sustentado em novos negócios e mercados, apoiado em produtos, serviços e recursos humanos de excelência. Trabalha primando por um atendimento com energia, paixão e respeito pelo indivíduo.

Na visão do Grupo Auto Sueco, esse crescimento é diretamente proporcional à responsabilidade social que a empresa deve assumir. Neste domínio, o Grupo presta particular atenção à valorização pessoal e profissional dos seus colaboradores, proporcionando condições de trabalho e benefícios sociais. Baseado no histórico empresarial, participação em diversos mercados e culturas, aliado à grande marca VOLVO, percebeu ser possível dominar porcentagens expressivas de participação no mercado, sem a necessidade de estudos detalhados a respeito ou estratégias geniais.

Entretanto, para não dar margem ao excesso de autoconfiança, o objeto/setor de estudo foi a área comercial, com o propósito de saber o que pode ser melhorado, como, e o que a organização precisa dispor para sobreviver no mercado, evitando prejudicar seu desempenho e não dando margem ou possibilidades aos concorrentes para terem participações relevantes, como ocorreu em anos anteriores.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

Esta pesquisa teve a participação dos gestores de vendas da linha F e linha V, pós-venda matriz, pós-venda filial e setor financeiro e conforme veremos adiante, as questões e suas respectivas respostas mostrará um pouco mais de cada ponto da empresa Auto Sueco CO. As dez questões tem como objetivo entender um pouco mais a respeito do processo administrativo.

1 – Quais são os recursos que a empresa possui?

OS entrevistados destacaram que, a Auto Sueco CO, ao longo dos seus quase 80 anos, adquiriu uma forte estrutura financeira e administrativa, que atua simultaneamente nos países em que se situa. Nos últimos demonstrativos apresentados na reunião que acontece

todo início de ano, a cada R\$ 1 (um) real de compra, a empresa tem cerca de R\$ 1,60 (um real e sessenta centavos) como garantia de pagamento. Um exemplo segundo os entrevistado e a operação realizada no Brasil. A força econômica foi demonstrada primeiramente quando o grupo fez a aquisição do direito de concessão nos estado de MT, RO, AC mas com ênfase a concessionaria na cidade de Cuiaba-MT onde está instalada sua matriz, por um valor aproximado de € 11.000.000,00 (onze milhões de euros), em que o pagamento foi realizado no ato da compra.

2 - O que a empresa tem de melhor sobre seu comando?

Os entrevistados destacaram que o que a Auto Sueco CO tem de melhor sobre seu comando é o cavalo-trator (cavalo mecânico). A marca VOLVO é referência no mercado mundial e no Brasil é líder na categoria de pesados. O gerente de linha V, por sua vez, frisou a questão da robustez, por disporem de caminhões que dificilmente são levados a oficinas porque são resistentes e também por gerarem baixos custos operacionais.

3 - E o que possui melhor que seus concorrentes?

Os entrevistados destacaram que, mesmo com deficiência, o processo operacional ainda se sobressai aos concorrentes. A partir das entrevistas percebeu-se que, o atendimento aos clientes que fazem suas manutenções de rotinas gira em torno de 40 a 60 minutos e não há necessidade de desatrelar o cavalo trator do equipamento. Outro ponto forte é o baixo custo, dos caminhões da marca VOLVO, pelo fato de gerarem produções fortes a baixo custo.

4 - O que a empresa faz de melhor?

A partir das entrevistas percebeu-se que a Auto Sueco CO realiza grandes investimentos em tecnologia de informação, desde sistemas de informáticas, mini modem para consultores e telefones Blackberry para que a informação seja transmitida simultaneamente a todos.

Os entrevistados destacaram também que o custo com manutenções básicas na concessionária e a garantia oferecida no serviço e nas peças genuínas é bem melhor que os concorrentes. A rede de concessionários VOLVO é reconhecida como a rede que mais presta serviços de manutenção aos clientes porque trabalha com preços justos e compatíveis com as

condições de seu público. Segundo estudos empíricos realizados pela rede VOLVO os gastos com manutenções representa cerca de 8% do custo operacional fixo para o transportador.

5 - Os funcionários são capacitados para suas funções?

Os entrevistados ressaltaram que em todas as empresas existem deficiências operacionais e na Auto Sueco CO não é diferente. A diretoria busca incessantemente pessoas comprometidas com os negócios. Todavia, em todos os setores existem pessoas que, de alguma forma, deixam a desejar naquilo que fazem. Muitos querem empregos que se exigem menos esforços. O segmento, no entanto, sempre exige mais empenho independente do setor, ou seja, nos processos de garantia, nos pedidos de peças para reposição de estoque ou no andamento das ordens de serviços. Infelizmente, poucos têm a preocupação de fazer suas tarefas em tempo hábil.

6 - Por que os clientes escolhem os concorrentes?

A partir das entrevistas percebeu-se que outro fator bastante preocupante é a frequente presença do sentimento negativo, chamado ego, de alguns funcionários. É visível a mediocridade do querer está acima de todos. Essa situação às vezes, contribui para o avanço dos concorrentes. Por tanto, segundo os entrevistados, atitudes antiprofissional é um fator que desestimula a permanência dos clientes.

Para o avanço no processo de atendimento seja comercial, seja pós-venda, RH e financeiro é importante buscar pessoas habilitadas, realizar investimento na capacitação para eliminar as deficiências.

7 - Quais são as deficiências dos colaboradores?

Segundo os entrevistados, as deficiências mais comuns são: falta de conhecimento técnicos dos produtos, ociosidade nos atendimentos e acima de tudo vontade em aprofunda-se em sua função. A partir das entrevistas percebeu-se que às áreas que necessitam urgentemente melhorar é a área comercial e área de pós-venda. No âmbito comercial, a maneira como tem sido executado, muitas vezes, vem abrindo espaço para os concorrentes que conseqüentemente sai na frente e consegue melhores resultados. Prova disso são os índices dos últimos anos onde a participação sempre foi abaixo dos concorrentes.

O pós-venda é outro setor que necessita de mudanças urgentes. O excesso de burocracia, as imposições, a demora no atendimento e na resposta aos orçamentos repercutem de forma negativa. O cliente necessita de atendimento rápido. Ele não pode esperar muito tempo. O ciclo de produção para essa região é quase sempre limitado ao verão que, geralmente, tem duração um seis meses. Por isso, é importante oferecer um atendimento mais arrojado para mudar este cenário e que atenda a necessidade do consumidor.

8- Por que alguns clientes não voltam depois de uma compra?

Os entrevistados destacaram que o cliente, muitas vezes, escolhe os concorrentes não por terem produtos superiores aos produtos VOLVO. Também não é pelo dos concorrentes está no mercado há mais tempo ou por terem produtos mais acessíveis e com menos tecnologia. A escolha de comprar no concorrente é simplesmente por se sentirem assistido por algum tipo de necessidade e lógico pelas políticas comerciais.

Quando colaboradores deixam transparece suas deficiências como, por exemplo, a de não dominar tecnicamente os produtos comercializados ou até mesmo no atendimento é pouco provável construir relacionamentos com os clientes. Por mais que se apontem as teorias humanísticas, a visão empresarial quase sempre é maximizar lucros e minimizar custos. Por isso, quando se fala, por exemplo, em desconto, normalmente gera certo desconforto entre o cliente e o colaborador. Outro fator preocupante diz respeito à incompatibilidade de salários. Não tem sido fácil cumprir extensas cargas horárias exigidas e depois ir para uma sala de aula, em busca de capacitação para, em troca, receber salários incompatíveis com o nível do profissional. Quando ele está disposto a tal sacrifício, normalmente migra para posições ou propostas melhores.

O atendimento, quando realizado de forma a demonstrar o comprometimento com o problema apresentado, sem dúvida gera vínculo para uma próxima compra. Caso isso não aconteça, ocasiona grandes perdas para a empresa.

As fraquezas devem ser bem estudadas e mensuradas, pois assim é possível revertê-las em forças. Uma pequena parte das causas mencionadas é o que costuma ocasionar a maior parte dos problemas.

9 – Quais as oportunidades que a empresa visualiza na nova filial?

Os entrevistados destacaram que os produtos distribuídos pela Auto Sueco CO são muito bem aceitos no mercado. No Acre, não poderia ser diferente. Muitos são os motivos e as oportunidades emergentes no mercado acriano, especialmente porque é um estado que

começou a se desenvolver de forma sustentável. Num futuro bem próximo será um corredor rodoviário do mercado do sul, sudeste e centro-oeste ao porto de Lima – Peru.

A Auto Sueco CO está se antecipando para quando este momento acontecer, já dispor de estruturas prontas para atender grandes e médios transportadores e motoristas autônomo.

Até bem pouco tempo o estado contava apenas com as concessionárias das marcas Mercedes Benz, Ford e Scania. A participação da Auto Sueco CO nos emplacamentos era bastante tímida, em relação a esses concorrentes. No segmento de semipesados quase não aparecia nos dados estatísticos. Hoje, com o processo de instalação da filial em andamento no estado e com o atendimento realizado na área de pós-venda, a cada quinze dias tem sido considerável a participação da Auto Sueco CO no mercado. Nas últimas apurações, a participação girou em torno de 23% dos emplacamentos. Outra grande oportunidade foi observada no faturamento de pós-venda. Constatou-se que é possível aumentar a participação nas vendas dos caminhões e, conseqüentemente, nos serviços porque quando o cliente visualiza estruturas compatíveis, ele se sente mais confiante para buscar o novo e é nisso que a empresa acredita.

10- quais as ameaças do mercado concorrente?

Os entrevistados destacaram que, as ameaças, sem dúvidas, existem em todos os segmentos. Quando ameaçado, tomado pelo sentimento de perda, o concorrente é capaz de atitudes bem negativas. As concessionárias atuantes no mercado são ameaçadoras. As políticas praticadas por essas empresas representam um grande perigo. Além disso, a escassez de mão de obra é outro fator preocupante, juntamente com a economia dependente do governo, isso também constitui uma iminência inquietante, afinal, se por alguma razão as contas públicas começarem a apresentar problemas para serem sanadas, incidirá imediatamente nos demais segmentos.

Também destacaram que para construir estruturas que atendam os padrões VOLVO, é inevitável, a mobilização de muitos recursos. A localização geográfica do estado, aliada ao processo burocrático para aquisição de peças e equipamentos, mais a distância relativa aos centros de produção, fica quase impossível manter estoques baixos ou pedir peças somente quando surgir uma necessidade.

O processo logístico também pode ser relacionado às grandes ameaças para o negócio. Quando acontece um despacho de encomenda via aéreo e se por alguma razão tiver

que ser dado prioridade para o transporte de passageiro ao invés do transporte de carga, nesse caso já comprometeu a programação de entrega.

- f) Apresentar percepções sobre o que as pessoas acham da gestão estratégica da empresa.

A partir das entrevistas, percebeu-se que, a não realização do estudo de viabilidade econômica para a instalação da filial fez com que se deparasse com custos bem maiores do que o previsto para o funcionamento da mesma. É provável que se feche com saldo negativo por mais de quatro anos.

Por tanto, a percepção dos gestores sobre a gestão da empresa é que como a diretoria trabalha em diversas culturas empresariais, e que em alguns casos, diretores acreditam que para um investimento dar certo, a maior necessidade é a presença do capital, automaticamente houve um comprometimento da perspectiva do retorno do montante investido. Outra percepção é que como a cultura predominante da empresa é a cultura europeia e que a diretoria vem insistindo na aplicabilidade dessa cultura no mercado brasileiro, a empresa tem passado por índice de rotatividade muito grande. Face aos fatos, os entrevistados destacaram que a melhor saída é a diretoria repensar à maneira do relacionamento com seus colaboradores e realinhar a questão cultural, ou seja, compreender que a empresa é quem deve se adequar ao mercado e não o mercado se adequar a empresa.

No quadro 1 é possível observar que as oportunidades são as forças externas à empresa, que influenciam positivamente na organização, mas que não se tem controle sobre ela. Urge olhar para as oportunidades com muita cautela porque, em alguns casos, podem vir através de algum aspecto econômico novo, como o advento da classe média, o aumento do número de filhos dos consumidores, a melhoria da renda e do crédito, entre outros. Outro fator que pode influenciar o fomento de oportunidades são as ações políticas do governo, como a decisão de investir em infraestrutura.

No que tange ao produto comercializado pela empresa, é um produto de referencia no transporte e não tem a necessidade de tanta atenção, salvo a questão do preço praticado que por sinal de certa forma a concorrência trabalha em cima desse ponto.

Pós venda. O pós venda segundo a análise SWOT tem pontos positivos e pontos bastante negativos. Com relação aos pontos positivos, ressalta-se o **VOAR** que é um atendimento vinculado a fabrica. Agora a questão da não conformidade e um grave problema que necessita de mais atenção. A empresa tem a necessidade de formar profissionais para o

campo de pós venda com foco na execução do serviço de qualidade para evitar retorno e melhora sua imagem no mercado e fideliza mais clientes.

Em 2011, por exemplo, a empresa gerou receitas bem expressivas mais a questão da qualidade no processo foi muito negativo e como consequência o aumento do risco de imagem chegou a um dos índices mais alto desde sua fundação. É recomendável a contratação e qualificação de profissionais para preencher esta lacuna.

Quanto à tecnologia, a empresa mostrou-se muito eficiente nesse quesito por tanto sendo necessária apenas a manutenção. A capacitação num contexto geral está bem fragilizada. Conforme resultado da análise, a escassez de mão de obra qualificada afeta as demais áreas. Na última avaliação de market share (quota de mercado) a marca comercializada ficou bem abaixo das demais concorrentes em quase todas as praças em que atua. Um fator que pode ter contribuído para esse índice negativo é suporte do RH aos profissionais.

O RH a partir de 2011 começou a realizar pesquisa de satisfação dos colaboradores. As atividades desenvolvidas pelo departamento de RH são bastante tímidas. Das 08 empresas existentes no Brasil, uma apenas conta com uma boa estrutura de RH. As demais estão desassistidas. A consequência da não assistência do RH faz com que o colaborador não crie identidade com a empresa aumentando assim o índice de rotatividade. A média de rotatividade do pessoal da área comercial é altíssima. Em média, um ano e meio.

O consumidor não cria vínculo e não aprecia empresas com alto índice de rotatividade de colaboradores. No segmento de veículos pesados, o vínculo do consultor e comprador é fundamental pelo fato do mesmo vivenciar e através dessa vivência, saber o que atende a necessidade do negócio do cliente.

O consumidor muitas vezes prefere produto com menos tecnologia por que no decorrer de suas atividades, esses fornecedores estiveram presentes através de seus colaboradores. Essas empresas costumam ter baixa rotatividade de colaboradores. Não basta ter um grande produto. É necessário bem mais que um grande produto.

No que tange as ameaças, a análise observa que em breve, o mercado terá mais um grande produto chegando para aumentar ainda mais a disputa na área comercial. A MAN, uma grande montadora alemã montará fábrica no Brasil e para a empresa, a chegada de mais uma grande montadora é mais um motivo para buscar o melhoramento do processo.

Portanto, melhorar é preciso e se possível com qualidade no processo. E como contribuição ao campo científico, este diagnóstico, deve ser usado como objeto de estudo por

estudantes de áreas afins objetivando o aprimoramento dos fatos para que quando posto em pratica se obtenha resultados mais sólidos e com menos probabilidade de efeito contrario

No caso em questão, a excelência pode servir como oportunidade para o negócio, como a Euro 5, uma norma que obriga os fabricantes de veículos pesados a reduzirem o nível de emissão de gases em aproximadamente 80% menos, a mudança na legislação, que muda as configurações dos conjuntos para evitar o desgaste precoce das rodovias do país, o aumento de demanda de infra-estrutura em função da copa de 2014 e as construções das hidrelétricas, no estado de Rondônia - RO.

| Oportunidade | |
|---------------------|--|
| Itens | Excelência |
| 2 | Qualidade e tecnologia do produto. |
| 3 | Entrada do Euro 5 (motores de última geração, que atendem as normas de emissão de poluentes). |
| 4 | Alteração da Legislação quanto a Caminhões para tração de conjunto 60T. |
| 5 | Mudança na cultura - o preço tende a não ser o fator decisivo para aquisição. |
| 6 | Parceria com a fábrica para ações comerciais. |
| 7 | Aumento da demanda em infra-estrutura (ex. Copa 2014, MT e 2 hidroelétricas em Rondônia). |
| 8 | Ampliação da ferrovia até a Cidade de Rondonópolis. |
| 9 | Melhoria da rentabilidade do agronegócio. |
| 10 | Maior percepção do cliente quanto à tecnologia embarcada. O cliente mais esclarecido busca mais tecnologia e conhecimentos para seus colaboradores. |

Quadro 1. Oportunidades da empresa no mercado de atuação. (Fonte: Elaborado pelo autor)

O quadro 2 faz referência às forças que a empresa tem ante os concorrentes e, assim, descreve quais competências mais fortes estão sobre sua influência.

Em específico se ressalta a excelência do VOAR, o serviço de atendimento emergencial da VOLVO, e o potencial que representa a localização das concessionárias, ferramentas especiais, treinamento para motoristas e credibilidade da empresa na área de atuação.

| Itens | Excelência | Potencial |
|-------|-------------------------|---|
| 1 | Atendimento Voar | |
| 2 | | Localização das Concessionárias para o Cliente. |
| 3 | | Instrutores Técnicos. |
| 4 | | Ferramentas especiais Volvo. |
| 5 | | Treinamento Externo (motoristas, custo operacional). |
| 6 | | Qualificação da mão de obra dos mecatrônicos. |
| 7 | | Qualidade do processo 100% Volvo. |
| 8 | | Credibilidade da empresa na área de atuação |

Quadro 2. forças da empresa no mercado de atuação. (Fonte: Elaborado pelo autor)

O quadro 3, por sua vez, faz menção às ameaças que representam forças externas, que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para o crescimento da empresa. As ameaças podem ser consideradas como um desafio imposto à empresa e que pode deteriorar a capacidade de gerar riquezas.

Faz-se necessário um monitoramento minucioso dos gestores, pois, muitas vezes, podem apresentar um risco muito maior que a capacidade de retorno.

Por isso, a empresa precisa criar políticas que possam combater as ameaças para evitar que uma forte desvalorização da moeda cause um aumento muito intenso no custo de aquisição, em um cenário onde não é possível repassar este valor ao mercado, deteriorando, assim, as margens da empresa. No caso do perigo da principal opositora, a Montadora Scania, que até bem pouco tempo tinha os veículos pesados com maior aceitação, quando o assunto era semi-novos, a entrada da MAN, montadora alemã, o alto índice de informalidade, o fim dos financiamentos via Banco BNDES e a ausência de formação de técnicos em mecânica para operar veículos pesados somaram-se a esse fato. Os perigos elevados constituem situações que necessitam de maior atenção, ou seja, mais investimentos para eliminá-los. Quanto ao perigo interno, esse pode ser eliminado com menos recursos. Normalmente, com investimentos nos profissionais para ficarem imunes aos percalços do mercado.

| Itens | Perigo Elevado | Perigo | Alerta |
|-------|----------------|--|----------------|
| 1 | | Principal opositor Scania, com ofertas de valor mais baixo e produtos com melhor reputação no mercado de usados. | |
| 2 | | | Entrada da MAN |

| | | | |
|---|--|--|---|
| 3 | | Fim do Fimame PSI (modalidade de financiamento para caminhões, através do BNDES). | |
| 4 | | Logística de peças. | |
| 5 | | Elevado grau de informalidade na atividade dos clientes em foco, que dificulta acesso ao crédito bancário. | |
| 6 | | Ausência de esquemas para formação de técnicos. | |
| 7 | | | Poder de reação da montadora perante cenários de mercado diferentes (nível de incorporação de componentes importados muito alto). |

Quadro 3. Ameaças da empresa no mercado de atuação. (Fonte: elaborado pelo autor).

No quadro 4 se relatam as fraquezas que constituem competências sob a influência dos que compõe o sistema, mas que atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva. As perdas envolvem as não conformidades com os procedimentos técnicos, onde se observa que se abrem ordens de serviços e, quase sempre, demora-se para encerrar por indisponibilidade de peças, a quantidade de pontos para atendimentos no raio de atuação e a distância entre o departamento de RH e os demais departamentos descrevem as mais frequentes.

| Itens | Perdas Enormes | Perdas |
|-------|----------------|--|
| 1 | | Não Conformidade com os procedimentos técnicos (Retorno de serviços). |
| 2 | | Disponibilidade de peças (Interferência dos colaboradores no processo). |
| 3 | | Quantidade de Instrutores de Condução. |
| 4 | | Quantidade de pontos de atendimentos, com base no mapa geográfico (MT, RO e AC). |
| 5 | | Distância elástica da proximidade do RH junto aos demais colaboradores. |

Quadro 4. Fraquezas da empresa no mercado de atuação. (Fonte: elaborado pelo autor).

O quadro 5 registra um resumo dos demais quadros.

| Vetores | Fraquezas | Pontos Fortes |
|---------|--|--|
| | | Alteração da Legislação quanto a Caminhões para tração de conjunto 60T. |
| | Ausência de esquemas para formação de técnicos para montagens da Euro 5. | Entrada do EURO 5 (motores que atendem as normas de emissão de poluentes). |
| | | Maior percepção do cliente quanto à tecnologia embarcada - mais esclarecido. |
| | Fim do Fimame PSI (Normal), linha de | Credibilidade da empresa na área de atuação. |

| | | |
|--|---|---|
| | Crédito disponibilizada pelo BNDES. | |
| | | Aumento da demanda em infra-estrutura (ex.: Copa 2014, MT e 2 hidroelétricas em RO.). |
| | | Melhoria da rentabilidade do agronegócio. |
| | Atualização da tecnologia em produtos da concorrência - caixa confort shift. | Ampliação da malha ferroviária até a cidade de Rondonópolis. |
| | | Qualidade e tecnologia do produto. |
| | Produto novo da Mercedes (ACTROS LS 2646 - Confort shift). | OPORTUNIDADES |
| | Poder de reação a mudanças de cenários referentes à produção. | |
| | Principal opositor, Scania, com valor de aquisição mais baixo, custo operacional mais alto, porém, com melhor aceitação no mercado de usados. | |
| | Elevado grau de informalidade na atividade dos clientes-foco, que dificulta acesso ao crédito bancário. | |
| | | Mudança na cultura - o preço tende a não ser o fator decisivo para aquisição. |
| | Limitação de produtos de incorporação nacional. | |

Quadro 5. Resumos dos quadros da empresa no mercado de atuação. (Fonte: elaborado pelo autor).

O quadro 6 é um quadro resumo dos aspectos ao qual essa pesquisa propôs a identificar. Através da análise dos comentários dos participantes observou-se que a empresa Auto Sueco CO tem alguns pontos com necessidade de mudanças com mais prioridade. O departamento de RH é um ponto que não vai entregar resultados satisfatórios funcionando a distancia. Outro ponto preocupante é querer impor uma cultura aos colaboradores e aos clientes. O resultado negativo dessa imposição virá muito logo porque o normal é a empresa se adequar ao mercado e não o mercado a empresa.

| Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|--|---|
| Empresa solida no mercado | Distancia elástica do departamento de RH com os demais departamentos. |
| Alto índice de liquidez | Alto índice de retrabalho |
| Visão aberta ao uso de novas tecnologias | Burocracia em excesso |
| Ferramentas especiais Volvo. | Visão voltada a resultados financeiros |
| | Baixo valor ao capital humano |

Quadro 6. Resumo dos aspectos positivos e negativos da empresa. (Fonte: elaborado pelo autor).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu diagnosticar aspectos positivos e negativos na gestão da empresa Auto Sueco CO por meio de ferramentas de planejamento estratégico, através de uma pesquisa desenvolvida dentro da instituição. O estudo aqui procedido e a metodologia utilizada evidenciaram que o comprometimento e a dedicação por parte de toda a organização empresarial sobre um planejamento estratégico podem trazer benefícios de várias dimensões.

Por isso, no transcurso do diagnóstico, o objetivo foi responder a pergunta levantada no início do referido diagnóstico: “Quais os fatores relevantes, de acordo com a matriz SWOT, para melhorar a competitividade da empresa Auto Sueco (ASCO)?”

A Auto Sueco CO é uma instituição que conhece o mercado, analisa seus concorrentes, geralmente, para obter vantagens superiores. Dessa forma, é preciso que os administradores dediquem mais atenção às estratégias para obter maior sucesso.

Entretanto, para o êxito desta ação estratégica é necessário o envolvimento consciente, participativo e compartilhado de todos os elementos da organização e, principalmente, o reconhecimento da metodologia sistêmica como recursos essenciais no desenvolvimento, não apenas organizacional, mas, principalmente, no desenvolvimento humano.

Por isso, a organização precisa ser eficaz, atendendo às necessidades dos clientes, dispondo de inovação e capacidade de criação dentro da organização, como meios para garantir elementos pertinentes ao mercado que se objetiva sua exploração. Consequentemente, em meio a um ambiente que, muitas vezes, acaba se tornando imprevisível, ficou claro que a empresa deve investir em gerenciamentos mais eficazes, sendo este facilitado pela implantação de um planejamento adequado e com objetivo de suprir as necessidades de cada departamento.

Neste sentido, o trabalho aqui mostrado abordou, inicialmente, a importância de um planejamento estratégico bem elaborado, o que constitui uma etapa fundamental para alcançar bons resultados.

Ainda considerando as finalidades deste trabalho, descreveu-se a evolução do processo de planejamento e seus diversos pontos de vista, conforme apresentado pelas referências mencionadas no corpo desta produção, com o objetivo de torná-lo um fundamento que pode ser incluído nas próximas análises sobre o planejamento.

Comentou-se ainda sobre estratégias empresariais, enfatizando um breve histórico da empresa, através de um estudo profundo sobre a organização, resultando em um plano de ação estruturado.

Assim, concluiu-se, de acordo com o tudo que foi demonstrado nesta pesquisa, que a empresa necessita melhorar em seu desempenho nas áreas de formação de profissionais, focar mais investimentos para aumentar a quantidade de pontos de atendimentos, aproximar o departamento de recursos humanos aos demais departamentos, aperfeiçoar a disponibilidade de peças em estoque para atendimento de imediato e eliminar as não conformidades dos procedimentos técnicos, visto que geram retorno de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Kenneth. R. **The Concept of corporate strategy**. New York: Dow Jones, 1971.
- BETHLEM, A. **Os conceitos de política e estratégia**. RAE, Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 1, 7-15, jan.-mar. 1981.
- BOONE, C. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. **The domain of strategic management: history and evolution**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.
- BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Genesis, 2001. 232 p.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XXII ENANPAD, 22º, **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998.
- FAHEY, L., **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- LODI, J. B. **Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, mar. 1969.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D P. (1997) **A Estratégia em ação – Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier

- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a arte e a ciência de ser dirigente**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- MILLS, Daniel Quinn. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. ; GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias**. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.
- HILL, T. e WESTBROOK, R.: "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", Long Range Planning, 1997 pág. 46–52
- MENON, A. et al.: "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making", Journal of Marketing pág. 18–40
- MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- NEVES, Marcos Fava. **Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael. **Competitive Advantage**. New York: free press, 1985
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, R. **Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field**. Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management. Denver, 2002.

WHIPP, R. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

ROSSI, C.A.V., LUCE, F.B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2002: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.

ANEXO

7.1 Questionário

- O que a empresa faz melhor?
- O que a empresa tem de melhor sob seu comando?
- Quais são os recursos que a empresa possui?
- E o que possui melhor que seus concorrentes?
- Os funcionários são capacitados para suas funções?
- Onde a empresa deve melhorar?
- Por que os clientes escolhem os concorrentes?
- Quais são as deficiências dos colaboradores?
- Por que alguns clientes não voltam depois de uma compra?
- Quais as ameaças do mercado concorrentes?
- Quais as oportunidades que a empresa visualiza na nova filial

APÊNDICES

Apêndice – Organograma da Auto Sueco CO

| <i>Ramo Automóvel</i> | | <i>Ramo Indústria</i> | <i>Ramo comércio</i> | <i>Ramo Serviços</i> | <i>Ramo Imobiliário</i> |
|------------------------|--|---------------------------|---|--|---|
| Auto Sueco----- | - Internacional - Centro Oeste - São Paulo - Angola - Tanzânia - Botswana - Kenya - Namíbia | Soma Biosafe sotkon | AS Parts AS parts Angola AS parts C. verde AS Stand Barata AS A Peças AS novircar AS Express Glass AS Diverparts AS A Automotives | AS Plurirent AS Asinter AS Spas AS Service AS Move | AS Promontejo AS Socibil AS Tecnauto AS Imosósia |